

Wie stark beeinflussen unsere inneren Bilder die Art und Weise, wie wir wahrnehmen und handeln? Hindern Sie uns dabei, Neues zu denken und zu schaffen?

# Meinen blinden Fleck kenne ich ganz genau

Spannende Ideen werden nie realisiert, brillante Konzepte nie verwirklicht, strategische Signale nicht wahrgenommen oder falsch interpretiert: Das Festhalten an vertrauten Denk- und Handlungsweisen kann dramatische Folgen haben. Vor allem kommt eines zu kurz: Innovieren ist geil!

Die Art und Weise, wie wir die Welt sehen, hängt von unseren Annahmen über das Wesen der Dinge ab. Egal ob es sich um soziale Systeme wie Familien oder Organisationen handelt oder um unternehmerische Fragestellungen: Die inneren Bilder, die wir haben, wirken wie Filter und Übersetzer dessen, was wir aus unserem Umfeld wahrnehmen. Vor allem aber steuern sie, wie wir agie-

ren oder reagieren. Das allein ist noch kein Problem – problematisch wird es, wenn wir uns dessen nicht bewusst sind.

definiert Peter Senge die Kunst des Umgangs mit mentalen Modellen. Als permanenten Lernprozess begriffen, wird es damit einfacher, neue Perspektiven zuzulassen, d. h. mentale Modelle nicht als Barrieren wirken zu lassen.

„Mein blinder Fleck“ – damit meinen wir unsere eigenen Bilder vom Wesen der Dinge, über die wir uns selbst nicht (immer) bewusst sind, die unser Verhalten aber höchstwahrscheinlich beeinflussen. Was tun? Wie kann ich meinen blinden Fleck beleuchten? Peter Senge beschreibt spezifische Fertigkeiten zur Reflexion und Erkundung mentaler Modelle. Diese erscheinen uns besonders nützlich, um unsere eigenen Innovationsbarrieren zu überwinden.

## Abstraktionssprünge erkennen

Wir nehmen ständig unzählige Details wahr. Um uns darin nicht zu verlieren (Stichwort: Reizüberflutung), abstrahieren wir ständig. Wir ersetzen viele konkrete Beobachtungen durch Verallgemeinerungen und ordnen sie in begriffliche Kategorien ein. Das ist gut und hilfreich, um Kom-

plexität zu reduzieren. Lernen, Neues, Innovatives entsteht so aber kaum – denn das würde bedeuten, die Logik der Kategorien zu hinterfragen und damit auch ein Einlassen auf Komplexität und temporäre Unklarheit. Aufgrund vereinzelter Beobachtungen haben wir z. B. ein konkretes Bild darüber, wie unsere Kunden ihre Kaufentscheidung treffen – etwa nach dem Preis. Unsere Bemühungen sind darauf ausgerichtet, den Preis möglichst gering zu halten – mit all den damit verbundenen Maßnahmen wie Kostensenkung etc. Neue, spielerische Ideen, wie wir unsere Leistungen anders, neu, innovativ gestalten könnten, fallen uns kaum ein.

Wenn Ihnen aber das Innovieren Spaß macht und Sie – wie wir – davon überzeugt sind, dass es sich auszahlt, dann ist ein Schritt zur Seite, zur Überprüfung der eigenen mentalen Modelle wichtig: Unterscheiden Sie bewusst zwischen direkten Beobachtungen und daraus gezogenen Verallgemeinerungen.

## In Alternativen denken

Ergebnisorientierung, Entscheidungsstärke usw. sind häufig verwendete Begriffe, um gute Führungskräfte zu beschreiben. Die Kehrseite der Medaille: Entscheiden heißt immer auch, alle anderen Möglichkeiten auszuschließen, d. h., sie bleiben unentdeckt. Es sind aber gerade die Neugierde und die Lust, Neues zu erkunden, die Innovation möglich machen. Wichtig ist, eingefahrene Gewohnheiten loszulassen – denn die Häufigkeit, mit

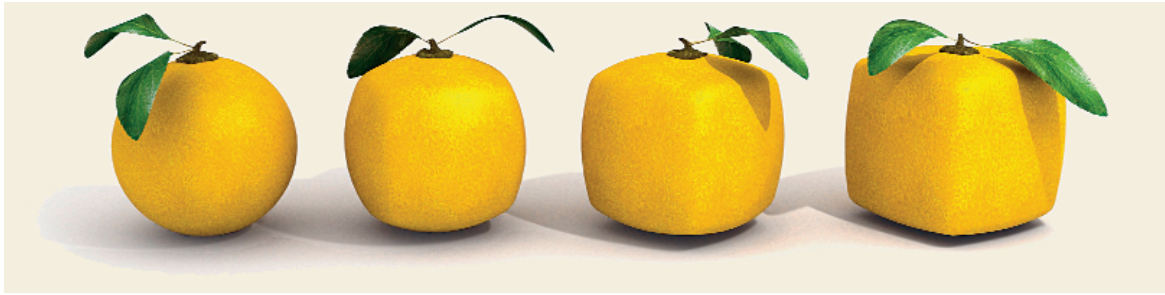
„You cannot have innovation, unless you are willing and able to move through the unknown and go from curiosity to wonder“.

Dawna Markova and Mary Jane Ryan

ren oder reagieren. Das allein ist noch kein Problem – problematisch wird es, wenn wir uns dessen nicht bewusst sind.

## Mentale Modelle als Barrieren?

„Die inneren Bilder vom Wesen der Dinge an die Oberfläche zu holen, zu überprüfen und zu verbessern“ – so



der wir gewohnte Abläufe oder Denkmuster ändern, prägt auch unsere Gehirnstruktur selbst. Und das wiederum wirkt auf unser Gehirn zurück: So entstehen neue Wege, neue Synapsen und neue Ideen.

Markova und Ryan, zwei in New York tätige Change-Beraterinnen, raten: Ersetzen Sie öfters mal alte Gewohnheiten oder Rituale durch neue.

### Mit alten Gewohnheiten brechen

Ändern Sie kleine Dinge in Ihrem Alltag: Nehmen Sie andere Wege und Routen, um an Ihr tägliches Ziel zu gelangen. Kosten Sie wieder einmal etwas, das Ihnen eigentlich nie geschmeckt hat; versuchen Sie, die alltäglichen Handgriffe statt mit der rechten Hand mit der linken zu machen (bzw. umgekehrt).

Verlassen Sie die Komfortzone – suchen Sie neuartige Aufgaben, im Grenzbereich zwischen Herausforderung und (noch nicht) Überforderung. Denn: Veränderung soll vor allem Spaß machen. Und Achtung: Freude an Veränderung ist ansteckend!

### Neue Perspektiven gewinnen

Wie Individuen haben auch Organisationen blinde Flecken: Das Bild, das „wir als Unternehmen“ von unseren Kunden haben, ist nur ein Beispiel von vielen. Konfrontieren Sie sich, Ihre Kollegen, Ihre Mitarbeiter mit neuen Erfahrungen: Sind Sie gewöhnlicherweise nur mit Ihrem eigenen PKW unterwegs? Dann nehmen

Sie einmal mit großen Koffern bepackt ein öffentliches Verkehrsmittel zum Flughafen. Borgen Sie sich einen breiten Kinderwagen aus, schieben ihn eine Stunde quer durch die Stadt und suchen Sie dann auf einem Kinderspielplatz das Gespräch mit einer jungen Mutter – wen sonst trifft man dort? (Achtung: mentales Modell!) Oder: Lassen Sie sich von einem Obdachlosen, den Sie auf der Straße ansprechen, erzählen, wie er die Welt sieht.

### Das Spielerische (wieder-)entdecken

Entdecken Sie das Spielerische, das Sie als Kind hatten, wieder. Versuchen Sie, sich dabei nicht zu ernst zu nehmen – das verdirbt den Spaß am Ausprobieren und verhindert neue Ideen. Und seien Sie so frei, blöde Fragen zu stellen.

Vorschläge dieser Art würden uns noch viele einfallen: Wichtig sind zwei Dinge: Das Einlassen auf Unbekanntes und Öffnen für neue Erfahrungen sowie das bewusste Hinschauen und Auswerten dessen, was die neue Erfahrung mit Ihnen – als Individuum oder auch als Gruppe – macht.

### Veränderung in die Organisation bringen

Alles schön und gut, werden Sie vielleicht sagen. Wie hilft das aber dabei, die eingangs zitierten Ideen und Konzepte tatsächlich zu verwirklichen? Oder anders gefragt: Wie werden Veränderung und Innovation ansteckend?

Ohne Anspruch auf Vollständigkeit haben wir dazu ein paar Hinweise zusammengestellt:

#### 1. Fördern Sie Offenheit

Peter Senge unterscheidet zwischen partizipativer und reflektiver Offenheit. Partizipative Offenheit bedeutet, dass es in einer Organisation möglich und gewünscht ist, den eigenen Standpunkt zu äußern. Reflektive Offenheit heißt zudem, den eigenen Standpunkt und auch den der anderen konstruktiv zu hinterfragen. Schaffen Sie Raum und Zeit für offenen Austausch und leben Sie dies selbst vor.

#### 2. Vermeiden Sie den Power-Point-Modus

Keine Frage, formale Projektstrukturen wie Steuergruppen, Projektteams und Arbeitsgruppen machen aus verschiedenen Gründen Sinn. Das bedeutet aber nicht, dass es eine Aufgabenteilung geben muss, die immer „Nachdenken“ und „Arbeiten“ bzw. „Entscheiden“ und „Abnicken“ heißt. Es geht um Beteiligung auf allen Ebenen. Bauen Sie daher immer wieder kleine Arbeits- und Dialogsequenzen sowie Elemente der Reflexion und Auswertung ein.

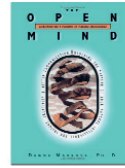
#### 3. Achten Sie auf unterschiedliche Geschwindigkeiten

Entwicklung und „Prototyping“ funktionieren oft nur in kleinen, abgekoppelten Gruppen. Projektteams oder Pilotgruppen stecken tief drin, lernen ▶

Literaturtipps



**Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation**  
Peter M. Senge; Clett-Cotta; 10. Auflage, 2006



**The Open Mind: Exploring the 6 Patterns of Natural Intelligence**  
Dawn Markova; Red Wheel/Weiser; 1996

und verändern sich selbst. Das ist auch wichtig: Die Basis für Veränderung liegt bei den Individuen und der kleinen Gruppe. Genauso wichtig ist es aber auch, dem Rest der Organisation nicht davonzulaufen. Ohne Transfer und Kopplung an die Organisation – in Lern- und Dialogstrukturen, aber auch über organisationale Förderung persönlicher Netzwerke – wird sich nichts verändern.

### Spieglein, Spieglein

Alle beginnt klein. Die Basis für organisationale Veränderung und Innovation liegt bei jedem Einzelnen. Frei nach dem Motto: Ach, wie schön ist mein blinder Fleck!

Sie sehen: Das Brechen von alten Gewohnheiten kann mühevoll sein und hat Grenzen. Also übertreiben Sie es nicht. Die Kunst liegt darin, genau die richtige Spannung zu finden: nicht zu schräg und neuartig, aber deutlich anders als gewohnt. Und noch eine Warnung: Auch das Beleuchten des blinden Flecks ist nicht immer angenehm.

### Spieglein, Spieglein

Alles beginnt klein. Die Basis für organisationale Veränderung und Innovation liegt bei jedem Einzelnen. Frei nach dem Motto: Ach, wie schön ist mein blinder Fleck!

eva.grieshuber@ICG.eu.com  
georg.brandner@ICG.eu.com

## Des Kaisers neue Kleider

**Erinnern Sie sich noch an das Märchen „Des Kaisers neue Kleider“? Ein Kind – noch nicht gefangen in mentalen Modellen – sah nur den nackten Mann und rief dies laut hinaus.**

Ein Kaiser lässt sich von zwei Betrügern für viel Geld neue Gewänder weben. Die beiden erklären, die Kleider seien nicht gewöhnlich, sondern könnten nur von Personen gesehen werden, die ihres Amtes würdig und nicht dumm seien. Tatsächlich geben die Betrüger nur vor, zu weben und dem Kaiser die Kleider zu überreichen.

Der Kaiser bewundert die schönen Kleider – aus Eitelkeit und innerer Unsicherheit erwähnt er nicht, dass er die Kleider nicht sehen kann. Auch die Menschen, denen er seine neuen Gewänder präsentiert, geben Begeisterung über die scheinbar schönen Stoffe vor. Ihr fixes Bild von der Würde des Kaisers hindert sie daran, ihn so zu sehen, wie er ist: als nackten Mann. Der Schwindel fliegt erst auf, als ein Kind ausruft, der Kaiser habe gar keine Kleider an.



© ICG